

وتطبيقات عملية للجودة ولذلك فهي ليست مشروعاً سريع التطبيق والنتائج بل تحتاج إلى وقت وجهد كبيرين.

٣-٧ نقاط ديمينغ الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة (Deming 14 points)

يلخص ديمينغ رؤيته منهجية إدارة الجودة الشاملة بأربعة عشر نقطة هي:

- ١- إيجاد هدف ثابت هو الالتزام بالابتكار والتطوير. إن وضوح وثبات هذا الهدف ينتشل الإدارة العليا من الغرق في مشاكل الحاضر المتمثلة في الحرص على كميات الإنتاج والميزانية والتوظيف والأرباح والمبيعات والخدمة وغيرها وجعلها تهتم أيضاً بالتطوير والابتكار مما يضمن لها الاستمرار والمنافسة والتفوق.
- ٢- تبني فلسفة جديدة قائمة على الوفاية والاستعداد وتغيير أنماط التفكير في أداء الأعمال وأن الإدارة العليا تتحمل ٩٠٪ من مسؤولية مشاكل الجودة وبالتالي ينبغي أن تتحمل مسؤوليات القيادة نحو التميز.
- ٣- التوقف عن الاعتماد على أساليب الفحص والتفتيش كأسلوب لتحسين الإنتاج حيث لا يؤدي ذلك إلى تقليل الخسائر والتكاليف بل إلى زيادتها ويمثل تصحيح الأخطاء بعد وقوعها فالجودة لا تحدث نتيجة للفحص والاختبار بل هي ناتج عن تحسين جودة الإنتاج ابتداءً وجعل الجودة مسؤولية كل العاملين وتطبيق معايير الجودة وأدواتها في مراحل التصميم والإنتاج.
- ٤- التوقف عن اعتماد الموردين على أساس السعر الأقل لأن الحقيقة هي أن الأقل سعراً في الغالب الأعم هم الأكثر عيوباً. والاعتماد بدلاً من ذلك على تأسيس علاقة ثقة متبادلة وشراكة نجاح متميزة مع الموردين الموثوقين في الجودة والاعتمادية والتسليم، فالجودة والخدمة ينبغي أن تكون هي المعيار الرئيسي في المفاضلة بين الموردين و يأتي بعد ذلك السعر.

٥- التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات بدايةً من المرحلة الأولى وهي التصميم والمواصفات وحتى خدمة ما بعد البيع والتغذية العكسية من العملاء ثم العودة إلى التحسين في مرحلة التصميم وهكذا دواليك، فلا يمر يوم بدون تحسن تدريجي في أداء العمل داخل المنشأة.

٦- تأصيل التدريب أثناء العمل ومشاركة المعرفة بين كافة العاملين بما في ذلك الإدارة العليا وعمال الإنتاج وغيرهم. ولأن قيمة التدريب ليست ملموسة يمكن قياسها مثل الإنتاج والأرباح وخلافه فإنه يهمل من قبل كثير من القيادات أو لا يكون بطريقة منهجية منظمة تربط بين العائد من التدريب وبين عمليات المنشأة.

٧- إذكاء وتأصيل مهارات القيادة في كل المستويات الإدارية كمشرفين وإداريين وقادة لفرق تحسين الجودة، فالقائد يوجه الأشخاص ويندمج معهم ويتعرف على المشكلات من خلالهم قبل وقوعها أما المدير فهو يهتم بالأرقام وآلات الإنتاج وإدارة العمليات.

٨- إبعاد عامل الخوف وعدم الأمان من نفوس العاملين وتحفيزهم للإبداع والابتكار وتشجيع الجميع على قبول الخطأ والاعتراف به كوسيلة للتحسين وأن الأصل هو الإصلاح لا العقاب وذلك بالطبع على أساس الابتعاد عن الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى، ولا يمكن للعاملين تقديم أفضل ما لديهم وهم لا يشعرون بالأمان ويخافون من اللوم والتعريض لأي اجتهاد، مما يؤدي بهم إلى عدم تغليب مصلحة المنشأة أثناء العمل بسبب ضرورة الالتزام بالقواعد المفروضة عليه مهما كانت التكلفة.

٩- إزالة العوائق والحدود بين الإدارات والأقسام وتشجيع التعاون والاتصال الأفقي بينها وتكوين فرق العمل المشتركة لتطوير وتحسين العمليات وأن الجميع يسعى من أجل مصلحة المنشأة وتحقيق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية.

١٠- التخلي عن أسلوب الشعارات والملصقات البراقة غير الواقعية لتحفيز وتشجيع العاملين على تحسين الإنتاجية مثل (بيئة عمل خالية من الأخطاء) أو (جودة عالمية على كافة المستويات) حيث تؤثر على العاملين تأثيراً سلبياً لعدم صدقيتها وواقعيته إذ يرون مثلاً بأن المكائن قديمة

١-٧ تهيئة

إدارة الجودة الشاملة عدة مدارس ومداخل بحسب الخلفيات العلمية والعملية للعلماء الرواد في مجال الجودة ولكنها متقاربة إلى حد كبير، وسنستعرض في هذه الوحدة نبذة عن ثلاثة من هؤلاء الرواد ومداخلهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت وهم: د. إدوارد ديمينغ ود. جوزيف جوران ود. فيليب كروسبي.

٢-٧ مدخل إدوارد ديمينغ

يعتبر إدوارد ديمينغ وهو عالم إحصاء أمريكي - توفى عام ١٩٩٣م - أبرز علماء الجودة وأهم من أسهم في تطوير ونشر إدارة الجودة الشاملة وكان ينادي باستخدام الأساليب الإحصائية في تحسين الجودة وتخفيض تكاليف الإنتاج وأن تحسين الجودة لا يقتصر على خط الإنتاج الصناعي ولكن لابد من أن تشمل جهود تحسين الجودة جميع أنشطة وعمليات المنشأة مثل التوزيع والمستودعات والمشتريات والتوظيف والتدريب والتسويق وخلافه ويرى أن ٩٠٪ من مشاكل الجودة تعود مسؤليتها إلى الإدارة العليا والنظام الذي تضعه لإدارة العمليات.

يرى إدوارد ديمينغ في إدارة الجودة الشاملة أن يعتمد داخل المنشأة أداء الأعمال بأفضل الممارسات كمييار نموذجي للعمل ويدرب العاملون عليها تدريباً عالياً وبهذه الطريقة يمارس الجميع نفس الحرفية والمهارة والجودة في أداء الأعمال النموذجية لأن الجودة هي مسؤولية الجميع . وأفضل الممارسات في أداء الأعمال تشمل تسجيل نتائج أداء الأعمال بصورة مستمرة كقاعدة معلومات مهمة لمراجعتها وتحليلها من أجل تحسين الأداء المستمر والتعرف على أسباب الانحراف والتغير عن الأداء النموذجي ومعالجتها.

ويؤكد ديمينغ على أهمية إعطاء الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لأداء الأعمال للعاملين بعد تدريبهم وتأهيلهم وزرع الثقة في كافة المستويات الإدارية وإيجاد بيئة إيجابية تشجع الإبداع والابتكار وتطرد الخوف من الفشل وعواقبه . وعلى أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة داخلية للتحسين والتطوير المستمر في أداء الأعمال تشمل كل العاملين قبل أن تكون ممارسات

الوحدة التاسعة : رواد ومدارس إدارة الجودة الشاملة

الأهداف:

- بنهاية هذه الوحدة يكون المتدرب قادراً وكفءاً بإذن الله على:
- أن يبين إسهامات د. ديمينغ في إدارة الجودة الشاملة.
- أن يشرح مدخل ديمينغ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عبر نقاطه الأربعة عشر.
- أن يطبق دائرة ديمينغ لإدارة العمليات والمشاريع .
- أن يوضح إسهامات جوران في تطوير علم إدارة الجودة الشاملة.
- أن يشرح مدخل جوران لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عبر نقاطه العشر.
- أن يوضح إسهامات فيليب كروسبي في تطوير إدارة الجودة الشاملة.
- أن يشرح مدخل كروسبي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عبر نقاطه الأربعة عشر.

متطلبات الجدارة: يتدرب المتدرب على جميع الجدارات السابقة.

مستوى الأداء المطلوب: لا تقل نسبة إتقان هذه الجدارة عن 100 %.

الوقت المتوقع للتدريب على الجدارة: ست ساعات.

الوسائل المساعدة على تحقيق الجدارة: الأمثلة التوضيحية و التمارين .

٤-٧ دائرة ديمنج لتحسين العمليات

وتسمى أيضا دائرة شوهارت نسبة إلى أول من أشار إليها وهو معلم د. ديمنج وأستاذه ولكن لكثرة استعمال ديمنج لها والإشارة إليها في محاضراته وكتبه نسبت إليه وتستخدم الآن على نطاق واسع في جميع الأعمال والمشاريع وفرق تحسين العمليات .

وتمثل دائرة ديمنج الخطوات التي ينبغي أن تمر بها دورة العمل في المشاريع وعمليات فرق التحسين المستمر للجودة ، (راجع شكل ٩ - ١) ، وهي كالتالي :

١- التخطيط : يسبق التخطيط أي مشروع أو عمل ويشمل تحليل المشروع أو العملية وتحديد الأهداف والموارد والأساليب وعوامل النجاح الأساسية ووضع القياسات وتنظيم الأعمال وتوزيع الأدوار وخلافه.

٢- التنفيذ : لا قيمة للتخطيط مهما كان مستواه ومهما بذل فيه من جهد ووقت ومال بدون أن يرى النور على أرض الواقع عبر تنفيذ ما تم تخطيطه.

٣- المراقبة والقياس : وهي متابعة ومراجعة عمليات التنفيذ وتقييم النتائج الحاصلة وقياس أداء المشروع أو العملية ومقارنتها بالأهداف المطلوبة.

٤- التعديل : ويعني تعديل وتحسين المشروع أو العملية بناءً على نتائج التقييم ثم العودة مرة أخرى إلى الخطوة الأولى وهكذا.

أو المواد الخام رديئة أو الإدارة غير فعالة وهكذا ، ولأن تطوير الجودة وتحسينها بيد الإدارة العليا حيث إن ٩٠ ٪ من مشاكل الجودة هي مسؤولية الإدارة العليا ، والعامل لا يستطيع تحسين جودة عمله ما لم تتحسن كل الظروف المحيطة به مثل المواد الخام والآلات والتدريب والأنظمة والمخازن وغيرها .

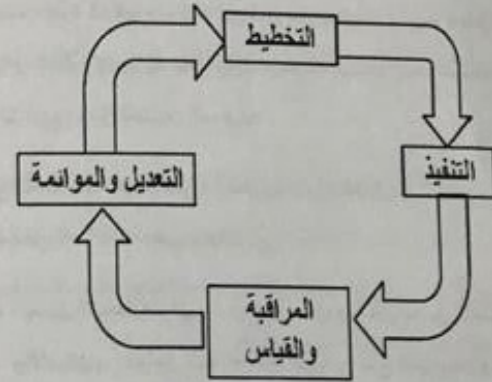
١١- إلغاء قياس الأداء على أساس كمية الإنتاج الرقمية حيث يدفع ذلك العاملين إلى الاهتمام بالكم على حساب الجودة فهم في سباق مع الزمن على تحقيق الكمية المطلوبة في الزمن المحدد ولا يملكون الوقت ولا التشجيع للاهتمام بالجودة ومراعاتها أثناء الإنتاج وبالتالي يقومون بغض النظر عن أي مشاكل في الجودة تحدث أمامهم .

١٢- إزالة الموانع والقيود التي تمنع العاملين من الاعتزاز والفخر بأعمالهم مثل عدم الاهتمام برضا وشكاوى العملاء ، أو عدم توفير الموارد والتجهيزات اللازمة للعمل ، أو عدم توفير البيئة المادية والنفسية المريحة ، أو قلة التدريب اللازم لأداء العمل ، أو ضعف صيانة الآلات ، أو ضعف جودة التصاميم أو عدم وجود قنوات اتصال فاعله مع الإدارة.

١٣- تشجيع التعليم والتطوير الذاتي للجميع وإيجاد روح البحث والتعلم والتعرف على ما يحتاجه الموظف ليؤدي عمله بحرفية ومهنية عالية وتطوير نفسه ذاتياً والتحول إلى نمط المنظمة المتعلمة

١٤- اتخاذ إجراءات عملية لتوفير البيئة التي يعمل فيها كل أفراد المنشأة من أجل إحداث التغيير والتحول المطلوب في ثقافة وممارسات العمل وتحمل الإدارة العليا مسؤوليتها الكاملة والشجاعة في تطبيق أساليب التحسين المستمر للجودة وتحفيز العاملين وتوعيتهم بها .

الشكل ٩- ١: دورة ديمنغ لتحسين العمليات



٥-٧ مدخل جوزيف جوران

د. جوزيف جوران هو عالم أمريكي ساهم مع د. ديمنغ في تطوير الجودة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية إذ تم دعوته إلى اليابان ومكث سنوات يلقي المحاضرات ويدرب المدراء والمهندسين وينفذ الاستشارات لأكبر شركات الصناعة اليابانية. ويعتبر كتابه (كتاب جوران للجودة) من أهم المراجع في هذا العلم وقد طبع عدة مرات وترجم إلى العديد من لغات العالم. أشار جوران إلى أهمية نظام الاتصالات في تحسين إدارة الجودة في المنشأة، كما أكد على أهمية القيادة في إدارة الجودة الشاملة وأن عمل القائد ليس وضع الأهداف وإعطاء الأوامر فحسب بل القيادة بالقُدوة والمشاركة الفاعلة في أنشطة الجودة والإنفاق عليها مثل الإنفاق على التدريب ونشر ثقافة الجودة وأدواتها بين العاملين وخاصة الطرق الإحصائية في التعرف على الأخطاء وتحليل المشكلات.

٦-٧ منهج جوران في نقاطه العشر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

- ١- نشر الوعي بتحسين الجودة داخل المنشأة.
- ٢- وضع أهداف للتحسين المستمر.
- ٣- تأسيس مجلس الجودة وفرق التحسين المستمر لتحقيق أهداف الجودة.

٤- توفير التدريب للجميع.

٥- حل مشاكل الإنتاج عن طريق المشاريع.

٦- متابعة التقدم في مشاريع التحسين عن طريق تقارير التحسين المستمرة.

٧- تشجيع ومكافأة مشاريع التحسين الناجحة.

٨- نشر نتائج التحسين على الجميع.

٩- تسجيل النجاحات المحققة والاحتفاظ بها.

١٠- استمرار عملية التحسين ودمج نتائج التحسين مع العمليات الأساسية للمنشأة.

٧-٧ مدخل فيليب كروسبي

وهو من علماء الجودة البارزين، توفي عام ٢٠٠١م. بدأت شهرته عندما ألف كتابه الأول "مجانية الجودة" عام ١٩٧٩م وترجم إلى العديد من لغات العالم وفيه يبين أن أداء الأعمال بإتقان من المرة الأولى لا يكلف شيئاً بل الذي يكلف هو عدم إتقان الأداء حيث يكلف المنشأة الكثير من تكاليف الصيانة وإعادة الإنتاج والسمعة وغيرها، ولذلك يجب أن تضمن الجودة داخل طرق التصميم والإنتاج من البداية، ثم يشرح نقاطه الأربعة عشر التي يقترحها لإدارة الجودة الشاملة في المنشأة. وقد ألف بعد ذلك أكثر من خمسة عشر كتاباً في الجودة منها كتاب "الجودة بدون دموع" وكتاب "الجودة مازالت مجانية" والذي ألفه بعد عشرين عاماً من تأليف كتابه الأول "مجانية الجودة" ويؤكد فيه على أهمية نقاطه الأربعة عشر وكيف يمكن أن تصل المنشأة إلى درجة التميز عبر إدارة الجودة الشاملة. كما أسس كروسبي كلية للجودة.

ويعرف كروسبي الجودة بأنها "المطابقة للمواصفات" وبالتالي ينبغي على المنشأة التعرف مسبقاً على احتياجات العميل وتضمينها في مواصفات المنتج أثناء مرحلة التصميم، عندئذ يتم التركيز على أن تكون عمليات الإنتاج مطابقة للمواصفات للحصول على الجودة المطلوبة.

- ١٢ - مكافأة الجهود المميزة في تحسين وتطوير الجودة بالمنشأة.
- ١٣ - تكوين مجالس الجودة داخل إدارات المنشأة وأقسامها للتمسيق والاتصال بفرق التحسين المستمر ونشر الجودة داخل الإدارات.
- ١٤ - تكرار عمليات تحسين الجودة والتأكيد على أن تحسين الجودة هي عملية مستمرة للوصول إلى منتجات خالية تماماً من العيوب.

وهو أول من نادى بمفهوم (منتجات خالية من العيوب) وملخصها بأن يكون هدف المنشأة النهائي أن تحقق مستوى صفر من العيوب، وإن كان هذا الهدف صعب المنال إلا أنه يبقى هدفاً يجعل المنشأة لا تتوقف عن التحسين المستمر وتطوير منتجاتها سعياً لتحقيقه.

وقد ذكر كروسبي ما أسماه المفاهيم الأساسية الأربعة للجودة وهي :

- ١- الجودة هي المطابقة للمواصفات.
- ٢- تتحقق الجودة بالوقاية وتنفيذ الأعمال الصحيحة من أول مرة لا بالتقييم والتفتيش.
- ٣- معيار الأداء الافتراضي للجودة هو منتجات بلا عيوب (zero defects).
- ٤- تقاس قيمة الجودة بحساب قيمة التكاليف الناشئة عن عدم المطابقة.

٨-٧ منهج كروسبي لإدارة الجودة الشاملة

يتلخص منهج كروسبي لإدارة الجودة الشاملة في ١٤ نقطة هي :

- ١- التزام ودعم القيادة الدائم للجودة.
- ٢- إنشاء فرق تحسين الجودة.
- ٣- استخدام القياس الكمي لمستوى الجودة.
- ٤- تحديد تكلفة عدم الالتزام بالجودة.
- ٥- نشر ثقافة الجودة والوعي بأهميتها.
- ٦- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمشاكل وعيوب الجودة.
- ٧- التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج.
- ٨- الاهتمام بتدريب المشرفين والموظفين على آليات تحسين الجودة.
- ٩- تخصيص يوم للجودة والتوعية بمفهوم (منتجات بلا عيوب).
- ١٠- تحديد الأهداف وتشجيع الموظفين على الابتكار والإبداع.
- ١١- التعرف على الأسباب الجذرية للمشاكل والعيوب والتخلص منها، وإزالة معوقات الاتصال

الفعال

ملخص الوحدة

- ١- ادوارد ديمينغ هو أهم من أسهم في علم إدارة الجودة الشاملة.
- ٢- نادى ديمينغ باستخدام الأساليب الإحصائية في تحسين الجودة وتخفيض تكاليف الإنتاج وأن تحسين الجودة لا يقتصر على خط الإنتاج الصناعي ولكن لابد من أن تشمل جهود تحسين الجودة جميع أنشطة وعمليات المنشأة.
- ٣- ويؤكد ديمينغ على أهمية إعطاء الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لأداء الأعمال للعاملين بعد تدريبهم وتأهيلهم وزرع الثقة في كافة المستويات الإدارية وإيجاد بيئة إيجابية تشجع الإبداع والابتكار وتطرد الخوف من الفشل وعواقبه.
- ٤- لخص ديمينغ رؤيته لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنشأة بأربعة عشر نقطة هي إيجاد هدف ثابت هو التحسين والتطوير ، و تبني فلسفة التوقف عن الاعتماد على أساليب الفحص والتفتيش والتوقف عن اعتماد الموردين على أساس السعر الأقل التحسين المستمر للجودة ، و تاصيل التدريب أثناء العمل ، و تأسيس مهارات القيادة ، و إبعاد الخوف من نفوس العاملين، و إزالة العوائق والحدود بين الإدارات والأقسام ، و التغلبي عن أسلوب الشعارات والمصنقات ، و إلغاء قياس الأداء على أساس كمية الإنتاج الرقمية ، و إزالة الموانع والقيود التي تمنع العاملين من الاعتزاز والفخر بأعمالهم ، و تشجيع التعليم والتطوير الذاتي ، و إحداث التغيير والتحول المطلوب.
- ٥- دائرة ديمينغ للتحسين المستمر تشمل : التخطيط، و التنفيذ، و المراقبة والتقييم، و التعديل.
- ٦- جوزيف جوران هو عالم أمريكي ساهم مع د. ديمينغ في تطوير الجودة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية وهو أول من أشار إلى أهمية نظام الاتصالات في تحسين جودة المنتجات في المنشأة.
- ٧- نقاط جوران العشرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشأة هي : نشر الوعي بالجودة ، و وضع أهداف الجودة، و تأسيس مجلس الجودة وفرق التحسين المستمر ، و توفير التدريب للجميع، و حل مشاكل الإنتاج عن طريق المشاريع، و متابعة تقارير التحسين، و مكافأة

- المشاريع الناجحة، و نشر النتائج ، و تسجيل النجاحات المحققة ، و ودمج نتائج التحسين مع العمليات الأساسية.
- ٨- فيليب كروسبي من علماء الجودة البارزين ألف كتاب "مجانبة الجودة" والعديد من كتب الجودة الأخرى وفيه يؤكد كروسبي أن أداء الأعمال بإتقان من المرة الأولى لا يكلف شيئاً بل الذي يكلف هو عدم إتقان الأداء.
 - ٩- يعرف كروسبي الجودة بأنها "المطابقة للمواصفات" ، وهو أول من نادى بفكرة (منتجات خالية من العيوب).
 - ١٠- يتلخص منهج كروسبي لإدارة الجودة الشاملة في ١٤ مبدأ هي : التزام القيادة بالجودة، و إنشاء فرق التحسين، و استخدام القياس الكمي للجودة، و تحديد تكلفة عدم الالتزام بالجودة، و نشر ثقافة الجودة، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، و التخطيط لمنتجات بلا عيوب، و الاهتمام بالتدريب على آليات الجودة، و تخصيص يوم للتوعية بالجودة ، و تحديد أهداف الجودة ، و التعرف على الأسباب الجذرية للمشاكل والتخلص منها ، و مكافأة الجهود المميزة، و تكوين مجالس الجودة داخل الإدارات، و تكرار عمليات التحسين .

الوحدة العاشرة: جوائز التميز في الجودة

الأهداف:

- بنهاية هذه الوحدة يكون المتدرب قادراً وبكفاءة إن شاء الله على:
- أن يبين أهداف جوائز التميز في الجودة.
 - أن يعدد الفوائد التي تعود على المنشآت من جوائز التميز في الجودة.
 - أن يشرح خطوات العمل في جوائز التميز في الجودة.
 - أن يبين أهداف جائزة الملك عبدالعزيز الوطنية للجودة.
 - أن يعدد معايير جائزة الملك عبدالعزيز الوطنية للجودة.
 - أن يشرح متطلبات كل معيار من معايير الجائزة.
 - أن يبين معايير جائزة مالمكولم بالدريج الأمريكية.
 - أن يعدد أقسام جائزة ديمنغ اليابانية للجودة.
 - أن يشرح معايير جائزة المؤسسة الأوروبية للجودة.
- متطلبات الجدارة: يتدرب المتدرب على جميع الجدارات السابقة.
- مستوى الأداء المطلوب: لا تقل نسبة إتقان هذه الجدارة عن 100%.
- الوقت المتوقع للتدريب على الجدارة: ثمان ساعات.
- الوسائل المساعدة على تحقيق الجدارة: الأمثلة التوضيحية و التمارين .

١-١ تمهيد

جائزة التميز في الجودة هي جائزة منافسة وطنية تقدم في كثير من الدول لأفضل الشركات والمؤسسات التي تستوفي معايير التميز والجودة القياسية. ومن هذه الجوائز: جائزة الملك عبدالعزيز الوطنية للجودة وجائزة دبي للجودة وجائزة الملك عبدالله الثاني للجودة الأردنية وجائزة التميز القومية بمصر. ومن الجوائز الدولية الأخرى، جائزة ديمنغ في اليابان، وجائزة مالمكولم بالدريج للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، وجائزة الجودة الأوروبية. والجدير بالذكر أن معايير الجودة في جوائز التميز الدولية متقاربة إلى حد كبير، وهناك بعض الاختلافات القليلة للتركيز على نقاط خاصة بطبيعة بلد الجائزة.

٢-١ أهداف جوائز التميز الوطنية في الجودة

تهدف الدول من تخصيص جوائز وطنية للتميز في الجودة إلى نشر ثقافة الجودة والتميز في أداء الأعمال وتحفيز الشركات والمؤسسات لتطوير عملياتها وأدائها ونتائجها، ونشر التجارب الناجحة للشركات المتميزة الحاصلة على الجائزة.

٣-١ فوائد المنشآت من التقدم للحصول على جوائز التميز في الجودة

تستفيد المنشآت المتقدمة للحصول على جائزة الجودة فائدة جمة تتمثل في تقويم نفسها والتعرف على أدائها مقارنة بعناصر ومعايير الجائزة والتعرف على الفجوة بين واقع المنشأة ومعايير الجائزة، لعمل الخطلط التنفيذية لردم هذه الفجوة والوصول إلى التميز في إدارة الجودة. كما تستفيد المنشآت الفائزة بالجائزة فوائد إعلامية ودعائية وتاريخية لا تقدر بثمن إذ فازت على جميع المنافسين بأعلى جائزة وطنية للجودة في الدولة.

٤-١ خطوات العمل في جوائز التميز في الجودة

في جميع الدول التي تقدم جوائز وطنية للجودة تكاد تكون خطوات العمل فيها متطابقة وهي:

- ١- تنشئ هيئة الجائزة معايير الجائزة للعموم سنوياً وتطلب من المنشآت المتقدمة تقديم تقييم ذاتي لنظامها الإداري وأنشطتها موثقة بحسب معايير الجائزة المنشورة ، وتحدد مواعيد التقديم.
- ٢- تقدم المنشأة الراغبة في الدخول للمنافسة على الجائزة تقويماً ذاتياً تفصيلياً عن أنشطتها ونظامها الإداري ومدى مطابقته لمعايير الجائزة.
- ٣- تتسلم المنشأة تقريراً فنياً من هيئة الجائزة عن نقاط القوة والضعف في نظامها لإدارة الجودة بحسب التقييم الذاتي المقدم من المنشأة.
- ٤- تعلن هيئة الجائزة المنشآت التي تستطيع مواصلة السباق نحو الجائزة و المؤهلة لزيارات فرق التقييم الميدانية.
- ٥- تقوم فرق من المقيمين بزيارة هذه المنشآت لتقويمها ميدانياً والتحقق من مطابقتها واقع المنشآت للمعلومات المقدمة.
- ٦- تقدم فرق التقييم تقاريرها الفنية وتقويمها لهيئة الجائزة التي تشكل لجنة من المحكمين لمراجعة التقارير الفنية والتقويمات لجميع المنشآت، ثم تحدد المنشآت الفائزة بالجائزة.

٥-١ جائزة الملك عبد العزيز الوطنية للجودة

تأسست جائزة الملك عبد العزيز الوطنية للجودة بموجب الأمر السامي رقم ٧/ب/١٨٦٧٠ وتاريخ ١٤٢٠/١١/٢٧ هـ بهدف تحفيز القطاعات الاقتصادية جميعها لتبني مبادئ الجودة الشاملة وأسسها، والعمل على رفع مستوى الجودة، والقدرة على المنافسة الدولية، مع تفعيل التحسين المستمر لأداء هذه القطاعات وتكريم أفضل المنشآت ذات الأداء المتميز التي تحقق أعلى مستويات الجودة.

٦-١ أهداف جائزة الملك عبد العزيز الوطنية للجودة

١. نشر الوعي بالجودة وأهمية تطبيقها.
٢. تحفيز القطاعات الخاصة والعامة لتبني مبادئ وأسس الجودة الشاملة وتطبيقها.
٣. رفع مستوى الجودة في القطاعات الصناعية والخدمية لتصبح قادرة على المنافسة الدولية.
٤. الارتقاء بمستوى القيادات الإدارية في المنشآت لتحقيق أهداف الجودة الشاملة والوفاء بمسؤولياتها.
٥. تحفيز وتفعيل التحسين والتطوير المستمر لأداء كافة العمليات الإنتاجية والخدمية.
٦. تكريم أفضل المنشآت ذات الأداء المتميز والتي تحقق أعلى مستويات الجودة.
٧. زيادة فاعلية مشاركة المنشآت في بناء وخدمة المجتمع.
٨. التعريف بالتجارب السعودية الرائدة في مجال الجودة وإتاحة الفرصة للاستفادة منها.

تمنح الجائزة من خلال هيئة المحكمين وفرق التقييم التي تقوم بمراجعة استمارات التقدم وإجراء زيارات ميدانية للتحقق والاستيضاح. ويستخدم المقيمون معايير الجائزة لإعطاء حكم موضوعي عن مستوى الجودة في المنشآت المتقدمة.

وقد اقتصرَت الدورة الأولى ١٤٢٩ هـ على منشآت القطاع الخاص الصناعية والخدمية في مستوي المنشآت الكبيرة والمنشآت المتوسطة. إن شاء الله ومن المقرر أن تضاف في الدورات القادمة المنشآت الحكومية والقطاعات الأخرى من صحية وتعليمية.

٣- الموارد البشرية (١٠٠ نقطة)

تبين المنشأة كيفية العمل على توظيف كامل قدرات الموظفين لتحقيق تميز مرتفع الأداء، وكيفية مشاركة الموظفين بهدف تطوير إمكاناتهم لضمان فاعليتهم وكيفية تأمين صحتهم وسلامتهم ورفاهيتهم.

٤- إدارة العلاقة مع الموردين/الشركاء (٥٠ نقطة)

توضح المنشأة كيفية إدارة العمليات الخاصة بالموردين والشركاء لتحقيق تميز في علاقات العمل وجودة المدخلات والمخرجات المتبادلة التي تعزز من قابلية الأطراف لإيجاد قيمة مضاعفة وتزيد من المرونة والاستجابة السريعة للتغير، وتؤسس علاقات متوازنة طويلة المدى بين الشركاء.

٥- إدارة العمليات (١٨٠ نقطة)

توضح المنشأة كيفية تحديد وإدارة وتحسين الإجراءات والعمليات الرئيسية لتصميم وتوصيل المنتجات والخدمات.

٦- التركيز على العميل (١٠٠ نقطة)

تصف المنشأة المتقدمة للحصول على الجائزة الطريقة التي تستخدمها في تحديد متطلبات العملاء والأسواق وتوقعاتهم وأفضليتهم لضمان أن تظل منتجاتها أو خدماتها مناسبة لهم. كما تصف كيفية بناء العلاقة مع عملائها وتحديد العوامل الرئيسية التي تقود إلى اكتساب العملاء، وولائهم والمحافظة عليهم، وإلى توسع المنشأة واستدامتها.

٧- المعلومات والتحليل (٥٠ نقطة)

توضح المنشأة كيفية توفير أنظمة فعالة لإدارة الأداء لقياس الأداء وتحليله وتوجيهه وتحسينه على المستويات جميعها وفي أقسام المنشأة جميعها.

٧-١ معايير جائزة الملك عبد العزيز الوطنية للجودة

لجائزة الملك عبد العزيز الوطنية للجودة تسعة معايير هي: القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، و الموارد البشرية، وإدارة الموردين والشركاء، وإدارة العمليات، والتركيز على المستفيد، والمعلومات والتحليل، والتأثير على المجتمع، ونتائج الأعمال. ويشتمل كل معيار رئيسي على عدة معايير فرعية تسمى عناصر. ويبلغ عدد النقاط الإجمالية للمعايير كلها ١٠٠٠ نقطة. وفيما يلي تفصيل أوسع عن كل معيار وعناصره وتوزيع النقاط طبقاً للوثائق الرسمية لأمانة الجائزة:

١- القيادة الإدارية (١٥٠ نقطة):

يتناول معيار القيادة الدور الذي تضطلع به الإدارة العليا في المنشأة في تحديد الأهداف والتوقعات ومعايير الأداء، وكيفية تواصل الإدارة العليا مع الموظفين ومشاركتهم ومراجعتهم لأداء المنشأة، و قيامهم بإيجاد بيئة تشجع على الأداء المتميز، كما يشمل هذا المعيار أيضاً مسؤوليات المنشأة تجاه الصالح العام والممارسات التي تقوم بها مراعاة لواجبات حسن المواطنة، والجوانب الرئيسية للقيادة في المنشأة والإجراءات التي تتخذها الإدارة العليا لإيجاد مؤسسة متميزة في أدائها.

٢- التخطيط الاستراتيجي (٩٠ نقطة)

هنا تصف المنشأة الطريقة التي تستخدمها في تحديد هدفها الاستراتيجي، بما في ذلك تحسين موقفها التنافسي وأدائها بصورة عامة، والطريقة التي تستخدمها في تحويل أهدافها الاستراتيجية والتنموية إلى خطط عامة ومشاريع تطويرية بهدف زيادة الربحية وزيادة الإنتاجية أو تحسين المنتجات والخدمات، مع إيجاز خطط العمل الخاصة بها والإجراءات والمؤشرات الرئيسية ذات العلاقة بالأداء، وكيفية إعداد التوقعات الخاصة بأداء المنشأة في المستقبل في ضوء هذه الإجراءات والمؤشرات.

يقيم كيفية تحديد الرسالة والرؤية ووضع الخطط الاستراتيجية والتنفيذية ومتابعتها.

٣- التركيز على العملاء والسوق (٨٥ نقطة)

يقيم كيفية التعرف على العملاء وأصنافهم وكيفية تحديد متطلباتهم والاستجابة لها وإرضائهم وكيفية معاملتهم والاهتمام بهم والمحافظة على علاقة تعامل مستمرة معهم.

٤- القياسات والتحليل وإدارة المعرفة (٩٠ نقطة)

يقوم كيفية إدارة البيانات والمعلومات لدعم ومساندة العمليات الداخلية وإصدار القرارات بناءً على المعلومات ونظام إدارة الأداء في المنشأة.

٥- التركيز على الموارد البشرية (٨٥ نقطة)

يقوم هذا المعيار كيفية تطوير وتدريب المنشأة للعاملين وتهيئة البيئة المناسبة للإنتاج وتحفيزهم على الابتكار والإبداع.

٦- إدارة العمليات (٨٥ نقطة).

يقوم كيفية تصميم وإدارة العمليات الداخلية للمنشأة وكيفية مراجعتها وتقييمها وتحسين جودتها كما يقيم كيفية إدارة العلاقة بين المنشأة ومورديها وشركائها.

٧- النتائج العملية (٤٥٠ نقطة)

يقوم أداء ونتائج المنشأة المالية والحصة السوقية، ورضا العملاء، والموارد البشرية، و النتائج التشغيلية، و أداء الموردين والشركاء، و نتائج تطوير الأداء، والنتائج المقارنة مع المنافسين.

١٠-١ جائزة ديمينغ اليابانية Deming Prize

كانت اليابان أول الدول تأسيساً لجوائز التميز في الجودة، ففي عام ١٩٥١م أسس اتحاد العلماء اليابانيين جائزة ديمينغ للجودة اعترافاً بفضل هذا العالم الأمريكي في تطوير الجودة اليابانية خلال ثلاثين عاماً بعد الحرب العالمية الثانية. وكان الهدف الرئيسي من الجائزة تحفيز الشركات على استخدام أدوات ضبط الجودة الإحصائية لتطوير وتحسين المنتجات. وهي الآن الجائزة الأولى في اليابان وتمنح سنوياً لأفضل الشركات اليابانية والدولية. وتركز هذه الجائزة على:

١. استخدامات ضبط الجودة الإحصائية في العمليات

٨- التأثير على المجتمع (١٠٠ نقطة)

ويتناول هذا العنصر ما تقدمه المنشأة للمساهمة في التنمية الوطنية ومسؤولياتها نحو المجتمع وكيف تتعامل المنشأة مع الآثار المترتبة على ما تقدمه من منتجات أو خدمات ومدى التزام المنشأة بالمعايير المحلية والدولية لحماية البيئة وتدوير النفايات وكيف تقوم المنشأة بمساندة الجهات غير الربحية وإيضاح نسب السعود الفعلية في المنشأة مع تحديد المواقع القيادية أو الإدارية التي يشغلها المواطنون السعوديون.

٩- نتائج الأعمال (١٨٠ نقطة)

تشرح المنشأة النتائج الرئيسية التي تركز على العملاء في المنشأة، بما في ذلك المعلومات المتعلقة برضا العملاء ونتائج أداء المنتجات والخدمات والموارد البشرية والموردين والاستثمار في البحث والتطوير والتصدير.

٨-١ جائزة مالكونم بالدريج الأمريكية Malcolm Baldrige Quality Award

هي جائزة سنوية وطنية للمنشآت المتميزة في إدارة الجودة يقدمها الرئيس الأمريكي للمنشآت الأمريكية المتقدمة للمنافسة على الجائزة عند تحقيقها معايير التميز في الجودة المطلوبة للجائزة. بدأت عام ١٩٨٧م وسميت باسم وزير التجارة الأمريكي مالكونم بالدريج الذي تولى نفس العام. وتقدم الجائزة في ستة قطاعات مختلفة هي: التصنيع، والخدمات، والأعمال الصغيرة، والتعليم، والرعاية الصحية، والمنظمات غير الربحية.

٩-١ معايير الجودة في جائزة مالكونم بالدريج الأمريكية

تتكون الجائزة من سبعة معايير مجموع نقاطها ١٠٠٠ نقطة وهي:

١- القيادة (١٢٠ نقطة)

يقوم معيار القيادة كيفية قيادة الإدارة العليا للمنشأة ومسؤولياتها في توجيه العمل فيها وقيادة العاملين نحو تحقيق الأهداف ومسؤولية الإدارة العليا نحو المجتمع.

٢- الإدارة الاستراتيجية (٨٥ نقطة)

- ٢- مشاركة العاملين (٧٩٪): تعظيم مشاركة وتمكين العاملين في المنشأة وتدريبهم وتطويرهم.
- ٣- السياسات والاستراتيجيات (٧٨٪): الرؤية والخطط الاستراتيجية والتفقيضية وسياسات الجودة.
- ٤- العلاقة مع الموردين والشركاء (٧٩٪): بتطوير علاقة دائمة ذات قيمة تقوم على الحرص على النجاح المشترك.

- ٥- إدارة العمليات (٧٤٪): بالتركيز على سلسلة العمليات الإنتاجية والخدمية والتحسين المستمر.
- ٦- معايير النتائج وهي أربعة معايير تمثل نتائج الأداء الملموسة بسبب التطبيق الفعال لمعايير المقومات. وهي كالتالي:

إرضاء العاملين (٧٩٪): وشعورهم بالانتماء والولاء والمسؤولية نحو المنشأة

- ٦- إرضاء العملاء (٢٠٪): بالتعرف على متطلباتهم وتلبيتها وإرضائهم والمحافظة عليهم.
- ٧- الأثر على المجتمع (٧٦٪): نتائج التقيد بمتطلبات المجتمع البيئية ومساهمات المنشأة من تعليم وخدمات وخلافة.
- ٨- نتائج الأداء المالية (١٥٪): الوصول إلى نتائج متميزة ترضي جميع المعنيين بنجاح المنشأة من مساهمين وعملاء.

وترتكز فلسفة الجائزة على أنه لا بد من أن تكون معايير النتائج من رضا العملاء والموظفين والأثر الإيجابي على المجتمع والنتائج المالية ونتائج الأداء الرئيسية الأخرى انعكاساً منطقياً لاستيفاء المقومات في المعايير الخمسة الأولى.

٢. التميز في تبني ونشر إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها.

١١-١ أقسام جائزة ديمغ

- ١- جائزة ديمغ للأفراد: وتمنح للأفراد أو المجموعات الذين ساهموا في تطوير ونشر مفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
- ٢- جائزة ديمغ للتطبيقات: وتمنح للمنشآت التي حازت على أفضل معدلات التميز في الأداء حسب المعايير التي تنشر سنوياً من قبل هيئة الجائزة.
- ٣- جائزة ضبط الجودة للأقسام والإدارات: هي إحدى أقسام جائزة ديمغ وتمنح للأقسام أو الإدارات التابعة للمنشآت والتي حازت على أفضل معدلات التميز في تطبيق آليات ضبط الجودة أو إدارة الجودة في الجهود الرامية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

١٢-١ جائزة المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM

بدأت عام ١٩٩٢ لتقييم الشركات المتقدمة للجائزة بناءً على تسعة معايير للجودة والتميز واكتسبت شهرة دولية واسعة وقد استقت كثير من الدول نموذج جائزة الجودة الأوروبية كإطار مرجعي لجوائزها الوطنية ومنها جائزة الملك عبد العزيز الوطنية للجودة وجائزة دبي وجائزة الملك عبدالله الثاني في الأردن وغيرها.

وتبين الدراسات أن أكثر من ٦٠٪ من الشركات الأوروبية تستخدم معايير الجائزة الأوروبية كنظام لإدارة الجودة وكأداة للتقييم الذاتي والمرجعي وللتعرف على النقاط التي تحتاج إلى تحسين وتطوير ورغم عدم تقدم الكثير من هذه الشركات للحصول على الجائزة لارتفاع تكلفتها وشراسة المنافسة عليها.

١٣-١ معايير جائزة الجودة الأوروبية

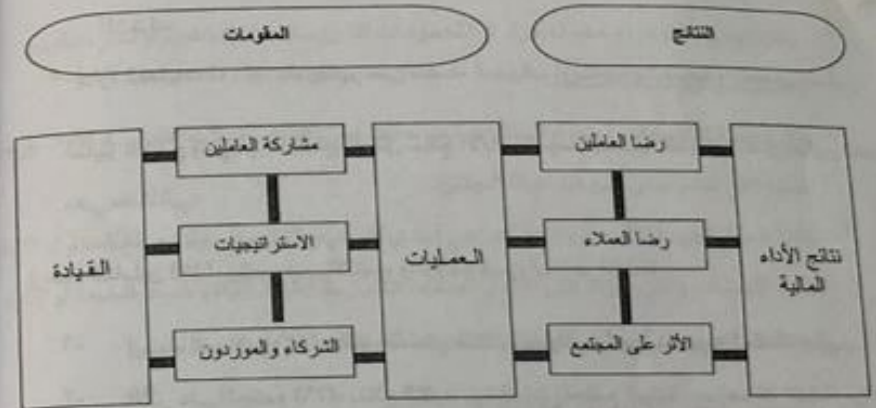
وهي تسعة معايير، يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين (انظر شكل ١٠-١):

- ١- معايير المقومات وهي خمسة معايير تمثل المعايير الدافعة إلى تحقيق النتائج المتميزة، وهي كالتالي:
 - ١- القيادة (١٠٪): التي تتميز بالرؤية والتخطيط الاستراتيجي وترفع الروح المعنوية للعاملين والولاء والانتماء.

ملخص الوحدة

- ١- جائزة التميز في الجودة هي جائزة منافسة وطنية تقدم في كثير من الدول لأفضل الشركات والمؤسسات التي تستوفي معايير التميز والجودة القياسية في هذه الدولة.
- ٢- من جوائز التميز في الجودة: جائزة الملك عبدالعزيز الوطنية للجودة وجائزة دبي للجودة وجائزة الملك عبدالله الثاني للجودة الأردنية وجائزة التميز القومية بمصر وجائزة ديمنج في اليابان وجائزة مالكولم بالدريج في الولايات المتحدة وجائزة الجودة الأوروبية وجائزة سنغافورة للجودة.
- ٣- من أهداف جوائز التميز: نشر ثقافة الجودة، و تحفيز الشركات لتطوير عملياته، ونشر التجارب الناجحة للشركات المتميزة.
- ٤- تستفيد المنشآت من جائزة التميز في تقييم نفسها والتعرف على الفجوة بين واقع المنشأة ونموذج التميز، كما تستفيد المنشآت الفائزة من الجائزة فوائد إعلامية ودعائية وتاريخية.
- ٥- خطوات العمل في جوائز التميز في جميع الدول تكاد تكون متطابقة وهي : نشر معايير الجائزة ، تقديم المنشآت تقويماً ذاتياً لنظامها الإداري وأنشطتها، ثم تتسلم المنشأة تقريراً فنياً عن نقاط القوة والضعف في نظامها لإدارة الجودة، ثم تقوم فرق التقييم بزيارات ميدانية للمنشآت للتحقق من المعلومات المقدمة، تشكل لجنة من المحكمين لمراجعة التقارير الفنية لفرق التقييم، ثم تحدد المنشآت الفائزة بالجائزة.
- ٦- معايير جائزة الملك عبدالعزيز الوطنية للجودة هي القيادة ، و التخطيط الاستراتيجي، و الموارد البشرية، و إدارة الموردين والشركاء، و إدارة العمليات، و التركيز على المستفيد، و المعلومات والتحليل، و التأثير على المجتمع، و نتائج الأعمال.

الشكل ١٠- ١: معايير جائزة الجودة الأوروبية EFQM



تدريبات

(١) ضع علامة (✓) أمام الإجابة الصحيحة و علامة (X) أمام الإجابة المخطئة:

- (أ) جائزة ديمنغ تأسست في أمريكا اعترافاً بدور إدوارد ديمنغ في نشر الجودة . ()
 (ب) اقتصرَت الدورة الأولى في جائزة الملك عبدالعزيز للجودة على القطاع الخاص . ()
 (ج) تختلف معايير الجودة في جوائز التميز الدولية بعضاً عن بعض إلى حد كبير . ()
 (د) الأثر الإيجابي في المجتمع من معايير جائزة ديمنغ . ()
 (هـ) تستفيد المنشآت الفائزة من الجائزة فائدة إعلامية ودعائية وتاريخية لا تقدر بثمن ()

(٢) أكمل الفراغات:

- (ت) وتركز جائزة ديمنغ على استخدامات الجودة في
 (ث) من أهداف جوائز التميز ، و ، و
 (ج) لجائزة الملك عبدالعزيز الوطنية للجودة معايير، مجموع نقاطها
 (ز) استقت كثير من الدول نموذج كإطار مرجعي ل
 (هـ) تستفيد المنشآت الفائزة فوائد و و كبيرة .

(٣) ضع علامة (✓) أمام الإجابة الصحيحة علماً بأنه يوجد إجابة صحيحة واحدة:

(أ) جائزة الملك عبدالله الثاني للجودة في:

- ١- المغرب . () ٢- الأردن . ()
 ٢- السعودية . () ٤- الجزائر . ()
 (ب) تستفيد المنشآت الفائزة بجائزة التميز فوائد:
 ١- إعلامية . () ٢- تسويقية . ()
 ٢- تاريخية . () ٤- كل ما سبق . ()

٧- جائزة مالكونم بالدريج الأمريكية هي جائزة سنوية للمنشآت المتميزة في إدارة الجودة. وتقدم في ستة قطاعات هي: التصنيع ، و الخدمات ، و الأعمال الصغيرة ، و التعليم ، و الرعاية الصحية ، و المنظمات غير الربحية.

٨- معايير جائزة مالكونم بالدريج هي : القيادة، الإدارة الإستراتيجية، و التركيز على العملاء والسوق، و القياسات والتحليل وإدارة المعرفة، و التركيز على الموارد البشرية، و إدارة العمليات، و النتائج.

٩- اقسام جائزة ديمنغ اليابانية هي: جائزة ديمنغ للأفراد ، و جائزة ديمنغ للتطبيقات، و جائزة ضبط الجودة للأقسام والإدارات

١٠- لجائزة الجودة الأوروبية تسعة معايير هي : القيادة، ومشاركة العاملين ، و السياسات والإستراتيجيات، و العلاقة مع الموردين والشركاء، و إدارة العمليات، و إرضاء العاملين، إرضاء العملاء، و الأثر الإيجابي على المجتمع، ونتائج الأداء المالية.

حلقة نقاش

ناقش مع مدريك النقاط التالية :

- أهم الاختلافات بين معايير جوائز التميز في الجودة والدرجات الممنوحة لكل معيار .
- انتهت الدورة الأولى لجائزة الملك عبدالعزيز للجودة في منتصف عام ١٤٢٩هـ. ما المنشآت الفائزة بالجائزة في هذه الدورة.

(ج) يقوم فريق من بزيارة ميدانية للمنشأة المقدمة للجائزة:

- ١- المحكمين . () ٢- المنسقين . ()
٢- المقيمين . () ٤- المستشارين . ()

(د) عدد معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة :

- ١- ستة . () ٢- سبعة . ()
٢- ثمانية . () ٤- تسعة . ()

(هـ) لا يوجد معيار الأثر على المجتمع في:

- ١- جائزة الملك عبدالعزيز () ٢- جائزة الجودة الأوروبية ()
٢- جائزة مالكولم بالدريج () ٤- جميع ما سبق ()

(٤) اذكر أربعاً من جوائز التميز العربية ؟

(٥) رتب خطوات العمل التالية في جوائز التميز في الجودة حسب التسلسل الزمني:

- ٩- تقدم المنشآت تقويماً ذاتياً لنظامها الإداري وأنشطتها.
١٠- نشر معايير الجائزة
١١- تقوم فرق التقييم بزيارات ميدانية للمنشآت للتحقق من المعلومات المقدمة
١٢- تراجع لجنة المحكمين التقارير الفنية لفرق التقييم.
١٣- تتسلم المنشأة تقريراً فنياً عن نقاط القوة والضعف في نظامها لإدارة الجودة.

(٦) اذكر أهم الفروق بين جائزة الجودة الأوروبية وجائزة مالكولم بالدريج الأمريكية ؟

(٧) وضع القوائد التي تعود على المنشآت من التقدم للحصول على جائزة التميز في الجودة ؟

الوحدة العاوية عشر : نظام المواصفات القياسية الدولية

لإدارة الجودة الأيزو ٩٠٠٠

الأهداف:

بنهاية هذه الوحدة يكون المتدرب قادراً ويكفاءة إن شاء الله على:

- أن يعرف المنظمة العالمية للمواصفات القياسية.
- أن يعرف نظام الأيزو ٩٠٠٠ وتاريخه.
- أن يعدد أنظمة الأيزو ١٩٩٤:٩٠٠٠.
- أن يبين الاختلافات بين نظام الأيزو ٢٠٠٠:٩٠٠٠ والنظام السابق له.
- أن يشرح أسس ومبادئ نظام الأيزو ٢٠٠٠:٩٠٠٠.
- أن يبين متطلبات نظام الأيزو ٢٠٠٠:٩٠٠١.
- أن يعدد الوثائق المطلوبة في نظام الأيزو ٢٠٠٠:٩٠٠١.
- أن يشرح خطوات تطبيق نظام الأيزو ٢٠٠٠:٩٠٠١ والحصول على شهادة المطابقة.
- أن يبين علاقة نظام الأيزو ٢٠٠٠:٩٠٠٠ بإدارة الجودة الشاملة.

متطلبات الجدارة: يتدرب المتدرب على جميع الجدارات السابقة.

مستوى الأداء المطلوب: لا تقل نسبة إتقان هذه الجدارة عن 100 %.

الوقت المتوقع للتدرب على الجدارة: ست ساعات .

الوسائل المساعدة على تحقيق الجدارة: الأمثلة التوضيحية و التمارين .

إدارة الجودة الشاملة

نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة الأيزو ٩٠٠٠

نظام الأيزو ١٩٩٤:٩٠٠٠

أصدر هذا النظام عام ١٩٩٤م ويتكون من ثلاثة مواصفات قياسية هي:

- ١- الأيزو ٩٠٠١: وهو عبارة عن ٢٠ متطلباً من متطلبات نظام إدارة الجودة للمنشآت الصناعية والخدمية التي تصمم منتجاتها بنفسها.
- ٢- الأيزو ٩٠٠٢: وهو عبارة عن ١٩ متطلباً من متطلبات نظام إدارة الجودة للمنشآت التي لا تقوم بتصميم منتجاتها، وهي نفس متطلبات الأيزو ٩٠٠١ ماعدا التصميم.
- ٣- الأيزو ٩٠٠٣: وهو عبارة عن ١٦ متطلباً من متطلبات إدارة الجودة مخصصة للمنشآت التي ينحصر عملها في المعامل والمختبرات.

وهذه المواصفات الثلاث هي لضمان ثبات جودة العمليات الداخلية وعدم تذبذبها وبالتالي ضمان ثبات جودة المنتج، وليست لضمان جودة المنتج نفسه حيث إن ذلك خاضع لرغبة العميل وعملية التعاقد بين المنتج والمشتري لأن نظام الأيزو يضمن عند تطبيقه حصول العميل على نفس الجودة المتعاقد عليها.

٤-١١ نظام الأيزو ٢٠٠٠:٩٠٠٠

صدر هذا النظام أواخر عام ٢٠٠٠م، وفي عام ٢٠٠٢ أُلغى العمل بالمواصفات الثلاثة السابقة له و استبدلت بهذه المواصفة الجديدة، والتي هي أكثر شمولية وأقرب إلى إدارة الجودة الشاملة وتحتوي على متطلبات جديدة مثل التحسين المستمر للعمليات الداخلية والتواصل مع العملاء وتحديد متطلباتهم وإرضائهم، وأدخل لأول مرة مفهوم العمل على أساس العمليات وليس بحسب إجراءات الأقسام والإدارات. ويتكون نظام الأيزو ٢٠٠٠:٩٠٠٠ من المواصفات القياسية التالية:

١. الأيزو ٢٠٠٠:٩٠٠٠: وهي عبارة عن تعريفات ومصطلحات نظام إدارة الجودة.

٢. الأيزو ٢٠٠٠:٩٠٠١: وتمثل شروط ومعايير نظام إدارة الجودة وقد صيغت هذه المعايير بأسلوب عام ليسهل على المنشآت تبنيه وتطبيقه مهما كان طبيعة عملها صناعية أو خدمية. وهذه المواصفات هي التي تستخدم لأغراض تزول المنشأة للحصول على شهادة الأيزو ٢٠٠٠:٩٠٠١ بعد استيفائها جميع شروط ومتطلبات المواصفة.

١-١١ تمهيد

الأيزو ٩٠٠٠ عبارة عن سلسلة من المواصفات القياسية لإدارة الجودة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات القياسية تحدد المتطلبات التي يشترط توفرها في نظام إدارة الجودة في المنشأة حتى يمكن لها تحقيق متطلبات العملاء وإرضائهم.

٢-١١ المنظمة العالمية للمواصفات القياسية

المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ويرمز لها بالرمز أيزو (ISO) هي منظمة غير حكومية مقرها جنيف بسويسرا تأسست عام ١٩٤٦م، تتكون عضويتها من هيئات المواصفات والمقاييس الوطنية في ١٥٧ دولة، وينحصر عملها في إصدار المواصفات القياسية الدولية للمنتجات والمواد والعمليات، ويعني الرمز (ISO) باليونانية (التساوي) بمعنى تساوي المواصفات القياسية للمنتج أو المادة أو العملية في كل الدول ويكل اللغات.

وقد أصدرت منظمة الأيزو منذ إنشائها وحتى الآن أكثر من سبعة عشر ألف مواصفة فنية قياسية لكافة المنتجات والمواد الكهربائية والميكانيكية والكهرومغناطيسية والغذائية وغيرها، ويبدأ رمز كل مواصفة بكلمة أيزو ويعددها رقم المواصفة (ISO ----)، وعمل لإنجاز هذه المواصفات آلاف اللجان الفنية التي تضم في عضويتها خبراء من كافة دول العالم.

٣-١١ نظام الأيزو ٩٠٠٠

برغم إصدار المنظمة لهذا العدد الهائل من المواصفات القياسية إلا أنها اشتهرت بمواصفتين هما:

١. الأيزو ٩٠٠٠ وهو نظام إدارة جودة العمليات الداخلية للمنشأة وإرضاء العملاء.

٢. والأيزو ١٤٠٠٠ وهو نظام لإدارة البيئة والمحافظة عليها من التأثيرات الإنتاجية الضارة.

وفي عام ١٩٨٧م أصدرت منظمة الأيزو أول نظام معتمد دولياً لإدارة الجودة وسمي (ISO ٩٠٠٠) ويحتوي على مجموعة من المعايير والمواصفات العامة الضرورية لإدارة الجودة في المنشآت الصناعية أو الخدمية. ويتم تطوير هذه المعايير العالمية دورياً، حيث كان الإصدار الثاني من نظام الأيزو ٩٠٠٠ في عام ١٩٩٤ ثم الإصدار الثالث في عام ٢٠٠٠م ومازال معمولاً به حتى الآن.

٦- التحسين المستمر :

يجب أن يكون التحسين المستمر لجميع العمليات هدفاً دائماً للمنشأة عبر فرق العمل ومن خلال الاستماع إلى صوت العميل والإدارة الفعالة للشكاوى والاقتراحات.

٧- القرارات المبنيّة على الحقائق:

تصدر القرارات في المنشآت الناجحة بعد تحليل للمعلومات والسجلات والتعرف على مواطن الخلل وطرق الإصلاح وبالتالي تكون هذه القرارات أكثر صواباً وأقل خطأ، وغير مبنيّة على التخمين والحدس.

٨- علاقة منفعة وشراكة متبادلة مع الموردين:

لا يجب أن تكون العلاقة بين الموردين والمنشأة قائمة على السعر فقط والحصول على البضاعة بأقل سعر حتى لو أدى ذلك إلى خسارة المورد، بل يجب تأسيس علاقة دائمة تقوم على مبدأ المشاركة والمنفعة المتبادلة، والحرص على إنجاح كل منهما للأخر وبالتالي ضمان ولاء المورد وحرصه على كسب رضا المنشأة وتفوق بضاعته.

١١-٦ متطلبات نظام الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠

إن جميع متطلبات نظام الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠ هي متطلبات عامة معدة بحيث تكون قابلة للتطبيق في جميع المنشآت بغض النظر عن نوعها، وحجمها، والمنتجات التي تقدمها، وهذه المتطلبات تنقسم إلى:

١. متطلبات التوثيق: وتشمل دليل الجودة، و ضبط الوثائق، و ضبط السجلات
٢. متطلبات مسؤولية الإدارة: وتشمل التزام الإدارة بالجودة، و التركيز على العميل، و سياسة الجودة، و التخطيط، و المسؤولية والصلاحيّة والتواصل، و مراجعة الإدارة لنظام الجودة.
٣. متطلبات إدارة الموارد: وتشمل تأمين الموارد، و الاهتمام بالموارد البشرية، و توفير البنية التحتية و بيئة العمل المناسبة.
٤. متطلبات تحقيق المنتج: وتشمل التخطيط لتحقيق المنتج، و العمليات المتعلقة بالعميل من تحديد و مراجعة متطلبات العميل، و التواصل مع العميل، و التصميم والتطوير، و عمليات الشراء، و

٣. الأيزو ٩٠٠٤:٢٠٠٠: وهي عبارة عن نصائح إرشادية وتوجيهات لزيادة فعالية وكفاءة نظام الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠ المطبق في المنشأة، ولذلك تحتوي على معايير أعلى من متطلبات الحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠ لمن أراد مواصلة رحلة التميز إلى إدارة الجودة الشاملة.

١١-٥ المبادئ التي يقوم على أساسها نظام الأيزو ٩٠٠٠:٢٠٠٠

يقوم نظام الأيزو ٩٠٠٠:٢٠٠٠ على أساس المبادئ الثمانية التالية لإدارة الجودة الشاملة :

- ١- القيادة: تعمل القيادة على تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنشأة وتوحيد توجه جميع العاملين نحو تحقيق الأهداف وإنجاح المنشأة وذلك بتكوين بيئة إيجابية ومحفزة للإبداع والتميز.
- ٢- التركيز على العميل: تركز المنشأة على تفهم وتحديد متطلبات ورغبات العميل الحالية والمستقبلية وتلبيتها وأن تعمل على أن ترضي عملائها بل وتتجاوز توقعاتهم.
- ٣- مشاركة العاملين: أهم موارد أي منشأة هي الموارد البشرية ومشاركتهم الكاملة في إدارة وتحسين الجودة داخل المنظمة يؤدي إلى نجاح نظام الجودة ونجاح المنشأة في تحقيق أهدافها.
- ٤- مدخل العمليات: تدار جميع أنشطة المنشأة على أساس العمليات والتي قد تتنظم عدة إدارات في العملية الواحدة وبالتالي تظهر فرق العمل المكونة من عدة إدارات، بدلاً من تحسين العمل كإدارات منفصلة حيث تقوم كل إدارة بتحسين عملها بمعزل عن الإدارات الأخرى، وقد وجد أن معظم مشاكل العمليات هي في الحدود التي بين الإدارات التي تمر بها العملية.
- ٥- مدخل إدارة النظم: وذلك عبر تحديد والتعرف على العمليات المترابطة وإدارتها كنظام موحد يساهم في تحقيق فعالية وكفاءة المنشأة لتحقيق أهدافها.

شهادة الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠

يتحصر عمل المنظمة العالمية للمواصفات القياسية (ISO) في إصدار المواصفات القياسية ومن ضمنها نظام إدارة الجودة الأيزو ٩٠٠٠ وليس للمنظمة علاقة بإصدار شهادات المطابقة للمنشآت. ولكن نظراً لاشتراط كثير من الدول والشركات العملاقة على الشركات المتعاملة معها أن تطبق معايير ونظم الأيزو ٩٠٠٠، مما استدعى أن تقوم هذه الشركات والدول بعمل جولات تفتيشية على المنشآت التي تريد التعامل معها للتحقق من مطابقتها لمعايير الأيزو، وبدلاً من ذلك تم تأسيس هيئات دولية كطرف ثالث محايد يقوم بالتحقق من مطابقة المنشآت لمتطلبات الأيزو ٩٠٠٠ ومن ثم إصدار شهادات المطابقة المعترف بها دولياً. ويجب على المنشأة أن تجدد شهادة المطابقة كل ثلاث سنوات على الأقل وإلا أصبحت ملغية، للتأكد من استمرار تطبيقها لمعايير ومتطلبات النظام.

ليس مهماً للمنشأة أن تحصل على شهادة المطابقة مع نظام الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠ - مع التسليم بفوائدها - بقدر أهمية السعي إلى تطبيق النظام ذاته لإدارة وتطوير جودة عملياتها، وتشير الدراسات والأبحاث إلى أن عدد المنشآت التي تطبق معايير نظام الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠ من دون أن تسعى للحصول على شهادة المطابقة يفوق عدد المنشآت الحاصلة على شهادة المطابقة والتي قاربت المليون منشأة في كافة دول العالم.

٨-١ خطوات تطبيق نظام الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠ والحصول على شهادة المطابقة:

- ١- تدرس المنشأة معايير المواصفة القياسية ٩٠٠١:٢٠٠٠ وتحلل الفجوة بين الواقع الفعلي لعملياتها الداخلية ومتطلبات النظام.
- ٢- تقوم المنشأة بتعديل وتحسين عملياتها لتتوافق مع متطلبات ومعايير المواصفة.
- ٣- عند مراجعة المنشأة الداخلية لنظام إدارة الجودة في عملياتها والتأكد من استيفائها لجميع متطلبات المواصفة تقوم باستدعاء أحد الهيئات المعتمدة دولياً كمرجع خارجي.
- ٤- يقوم المراجع الخارجي بالتدقيق على عمليات المنشأة والتأكد من مطابقتها لمتطلبات ومعايير نظام الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠.
- ٥- في حالة اجتياز المنشأة لعملية التدقيق بنجاح، يصدر المراجع الخارجي شهادة مطابقة للنظام.

عمليات الإنتاج وتقديم الخدمة، و التمييز والتتبع والمحافظة على ممتلكات العميل، و ضبط أجهزة القياس والمراقبة.

٥. متطلبات القياس، والتحليل، والتحسين: وتشمل قياس رضا العميل، و التدقيق الداخلي، و مراقبة وقياس العمليات، و مراقبة وقياس المنتج، و ضبط المنتجات غير المطابقة، و تحليل البيانات، و التحسين المستمر، و الإجراءات التصحيحية والوقائية.

٧-١ الوثائق المطلوبة في النظام

١. سياسة وأهداف الجودة: حيث تضع الإدارة العليا سياسة الجودة التي تحدد الغرض من المنشأة وتتضمن التزامها بتلبية متطلبات العملاء وتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة باستمرار وتحديد أهداف الجودة وكيفية مراجعتها وتوثيقها وتعلتها للعاملين والعملاء.
٢. دليل الجودة: ويحتوي على مجال نظام إدارة الجودة، والإجراءات الموثقة التي تم وضعها في النظام إدارة الجودة، ووصفاً مختصراً للعمليات الداخلة في نظام إدارة الجودة.
٣. الإجراءات القياسية في نظام الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠: وتتضمن إجراءات نظام الأيزو ٩٠٠٠:٢٠٠١ القياسية مثل طريقة المراجعة الداخلية وطريقة ضبط الوثائق والسجلات للعمليات والإجراءات التصحيحية والوقائية..

٤. العمليات الداخلية: وتتضمن توثيق جميع العمليات الداخلية في المنشأة التي تؤثر على الجودة ويتضمنها نظام إدارة الجودة.

٥. السجلات: وهي التي تحتوي على نتائج أداء العمليات المؤثرة على الجودة، و ينبغي توثيقها والمحافظة عليها حيث تؤدي دوراً مهماً في مراجعة وتحسين نظام الجودة بالمنشأة.

ولذلك من المستحسن للمنشآت التي ترغب في أن تطبق إدارة الجودة الشاملة أن تبدأ أولاً في تطبيق معايير ومتطلبات نظام الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠ ، ثم تنتقل بعد ذلك إلى تطبيق المعايير الإرشادية للمواصفة ٩٠٠٤:٢٠٠٠ ، وعندئذ تكون قد أسست نظاماً راسخاً قائماً على منهجية إدارة الجودة الشاملة التي لا حدود فيها للتطوير والتحسين المستمر.

٦- في حالة عدم اجتياز المنشأة لعملية التدقيق ، يسلم المراجع الخارجي تقريراً بنقاط عدم المطابقة الرئيسية والفرعية للمنشأة.
٧- يمكن للمنشأة التأهل مرة أخرى للحصول على الشهادة إذا قامت بتصحيح جميع نقاط عدم المطابقة.

٩-١١ عوامل مهمة لنجاح تطبيق نظام الأيزو ٩٠٠٠:٢٠٠١

١. أن يكون الهدف من التطبيق تحسين الجودة في المنشأة و الالتزام بها وليس التسويق والدعاية بالحصول على الشهادة .
٢. التزام ومشاركة الإدارة العليا ودعمها لتطبيق النظام وتذليل الصعوبات والعوائق التي تواجهه.
٣. نشر الوعي بأهمية الجودة ونظام الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠ عند جميع العاملين.
٤. مشاركة العاملين في بناء النظام عبر فرق العمل .
٥. تدريب منسقي الجودة وتفاعلهم
٦. تدريب المراجعين الداخليين وتفاعلهم
٧. وجود قنوات اتصال فعالة ومستمرة
٨. توفير الموارد اللازمة للنظام .

١٠-١١ علاقة الأيزو ٩٠٠٠:٢٠٠٠ بإدارة الجودة الشاملة

بني نظام الأيزو ٩٠٠٠:٢٠٠٠ بمواصفاته الثلاث على أساس مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تم ذكرها سابقاً. ولذلك يعتبر تطبيق نظام الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠ خطوة متقدمة في الطريق إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشأة، وتقدم المواصفة الثالثة ٩٠٠٤:٢٠٠٠ معايير إرشادية أعلى من متطلبات وشروط المواصفة ٩٠٠١:٢٠٠٠ لرفع كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمنشأة وكسب رضا جميع أصحاب المصلحة في المنشأة من عملاء ومساهمين وشركاء وموظفين.

- ١٧- الوثائق المطلوبة في نظام الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠: سياسة وأهداف الجودة، و دليل الجودة، و الإجراءات القياسية في نظام الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠، و العمليات الداخلية، و السجلات. وهي التي تحتوي على نتائج أداء العمليات المؤثرة على الجودة، و ينبغي توثيقها والمحافظة عليها حيث تؤدي دوراً مهماً في مراجعة وتحسين نظام الجودة بالمنشأة
- ١٨- تتصح المنشآت التي ترغب في أن تطبق إدارة الجودة الشاملة بأن تبدأ أولاً في تطبيق معايير ومتطلبات نظام الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠ ثم تنتقل بعد ذلك إلى تطبيق المعايير الإرشادية للمواصفة ٩٠٠٤:٢٠٠٠ وعندئذ تكون قد أسست نظاماً راسخاً قائماً على منهجية إدارة الجودة الشاملة التي لا سقف للتطوير والتحسين المستمر فيها.

ملخص الوحدة

- ٩- الأيزو ٩٠٠٠ عبارة عن سلسلة من المواصفات القياسية لإدارة الجودة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات القياسية تحدد المتطلبات التي يشترط توفرها في نظام إدارة الجودة في المنشأة حتى يمكن لها تحقيق متطلبات العملاء وإرضائهم.
- ١٠- المنظمة العالمية للمواصفات القياسية هي منظمة غير حكومية مقرها جنيف بسويسرا وتتكون عضويتها من هيئات المواصفات والمقاييس الوطنية في ١٥٧ دولة. وينحصر عملها في إصدار المواصفات القياسية الدولية للمنتجات و المواد والعمليات.
- ١١- في عام ١٩٨٧م أصدرت منظمة الأيزو أول نظام لإدارة الجودة (ISO٩٠٠٠) وكان الإصدار الثاني في عام ١٩٩٤ ثم الإصدار الثالث في عام ٢٠٠٠م ومازال معمولاً به حتى الآن.
- ١٢- يتكون نظام الأيزو ٩٠٠٠:١٩٩٤ من ثلاثة مواصفات قياسية هي: الأيزو ٩٠٠١، الأيزو ٩٠٠٢، والأيزو ٩٠٠٣، وهذه المواصفات هي لضمان ثبات جودة العمليات الداخلية وعدم تذبذبها وليست لضمان جودة المنتج نفسه حيث أن ذلك خاضع لرغبة العميل وعملية التعاقد بين المنتج والمشتري.
- ١٣- ألقى نظام الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠ العمل بالمواصفات السابقة له، وهو أكثر شمولية وأقرب إلى إدارة الجودة الشاملة ويحتوي على متطلبات جديدة مثل التحسين المستمر للعمليات الداخلية والتواصل مع العملاء وتحديد متطلباتهم وإرضائهم، وأدخل لأول مرة مفهوم العمل على أساس العمليات وليس بحسب إجراءات الأقسام والإدارات.
- ١٤- يتكون نظام الأيزو ٩٠٠٠:٢٠٠٠ من المواصفات القياسية التالية: الأيزو ٩٠٠٠:٢٠٠٠، الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠، والأيزو ٩٠٠٤:٢٠٠٠.
- ١٥- يقوم نظام الأيزو ٩٠٠٠:٢٠٠٠ على أساس المبادئ الثمانية التالية لإدارة الجودة الشاملة: القيادة، و التركيز على العميل، و مشاركة العاملين، و مدخل العمليات، و مدخل إدارة النظم، و التحسين المستمر، و القرارات المبنيّة على الحقائق و العلاقة منقعة وشراكة متبادلة مع الموردين.
- ١٦- متطلبات نظام الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠ هي: متطلبات التوثيق، و متطلبات مسؤولية الإدارة، و متطلبات إدارة الموارد، و متطلبات تحقيق المنتج، و متطلبات القياس، والتحليل، والتحسين.